



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم التربية
تخصص
تربية مقارنة وإدارة تعليمية

استخدام استراتيجية المحيط الأزرق فى التخطيط الاستراتيجى
لتسويق الخدمات الجامعية
مستخلص بحث من رسالة الدكتوراه

إعداد الباحث

جمال فاروق محمد معاطي

٢٠١٩هـ - ١٤٤١هـ

مقدمة

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق تحدٍ كبير أمام المؤسسات التربوية عامة والجامعات بخاصة بغرض انتشار نفسها من المنافسة والانتقال بالمنافسة من حيز المحيطات الحمراء وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح فبدلاً من تقسيم الطلب الذي هو قليل أصلاً وملاحقة المنافسين وتقليدهم فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم علي زيادة الطلب والانعقاد من المنافسة^(١).

وتعد جامعة مدينة السادات، جامعة طموحة، الأمر الذي يفرض عليها تحديات تسويقية تجعلها على استعداد لمواجهةها والتعامل معها حتى تتمكن من المنافسة في سوق التعليم العالي والجامعي والذي يضم جامعات عريقة ذات تاريخ حافل^(٢)،

و برغم جهود الجامعة لتحقيق ذلك فإن الجامعة تعاني كغيرها من الجامعات المصرية من العديد من المشكلات ذات الصلة بالواقع الإداري والخدمي قصور في الإعلان عن الخدمات الجامعية والبحثية. ضعف تعاون مؤسسات المجتمع الأخرى مع الجامعة في خدمة المجتمع.^(٣) قصور في الإعلان عن خدمات وأنشطة المراكز والوحدات.^(٤)، نقص الموارد المالية اللازمة لدعم أنشطة الكلية أو المعهد في هذا المجال، وجود قصور في الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق بمنظمات ومراكز البحث العلمي مما أدى إلى ضعف الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية. وجود قصور في الاستراتيجيات التسويقية المتبعة بمنظمات ومراكز البحث العلمي.

الأمر الذي يفرض على جامعة السادات تفعيل وظيفتها التسويقية لتتمكن من المنافسة المحلية مع القطاع الخاص والجامعات الأخرى، وأن تنتهج أساليب تسويقية جديدة مثل استراتيجية المحيط الأزرق والتي يمكن لها أن تقدم حلولاً نوعية وعملية لمشكلات التسويق في الجامعات المصرية.

حيث تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في وضع استراتيجية لتطوير التسويق للخدمات الجامعية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس:

١ - ما الأسس النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق، ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الجامعية؟

١ - وتشان بكيم، ورينيه ماوبرغن: استراتيجية المحيط الأزرق، كيف تبعد سوقاً جديدة وتكون خارج إطار

المنافسة، ترجمة، جانبوت حافظ، دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٦م، ٢٦.

٢ - قرار جمهوري رقم ١٨٠، بتاريخ ٢٥ مارس ٢٠١٣م.

٣ - أميمه عبد القادر أحمد الحسيني: دور الجامعة في خدمة المجتمع دراسة مطبقة على جامعة المنيا ومجتمع المنيا المحلي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠٠١م، ص ٣٦.

٤ - إيهاب السيد أحمد محمد: دور بعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في خدمة المجتمع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٢م، ص ٢٢.

٢- ما عناصر التحليل البيئي لجامعة مدينة السادات والتي تفيد في وضع استراتيجية تسويقية للخدمات التي تقدمها؟

٤- ما التصور المقترح لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة مدينة السادات في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

أهداف البحث:

تهدف البحث إلى ايجاد استراتيجية تسويقية للخدمات الجامعية بجامعة مدينة السادات وذلك من خلال استخدام استراتيجية المحيط الأزرق.و- زيادة الوعي للكادر الإداري الاستراتيجي بوجود فرص استراتيجية من الممكن استغلالها لتحقيق هدف التفوق.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أنه يقدم للمؤسسات التربوية مداخل تنافسية جديدة، مداخل لا يمكن للمؤسسات الأخرى أن تتنافسها علي المدى القصير، كما تشجع هذه الاستراتيجية علي التفكير الإبداعي بشكل مستمر، لضمان عامل التميز وطرح المنافسين خارج السوق، كما أنها تحفز المؤسسات علي أن تحاول باستمرار ابتكار مجالات تسويقية جديدة بما يمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين من الجامعة وخلق طلب جديد علي خدمات الجامعة.

منهج الدراسة:

استخدم البحث المنهج الوصفي كأحد أساليب البحث واعتمد على المقابلات الشخصية، والملاحظات الشخصية.والاستبانة في جمع المعلومات.وقد طبقت الأدوات على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بمدينة السادات

مصطلحات الدراسة

مفهوم التسويق:

تعرف جمعية التسويق الأمريكية: American Marketing Associatio التسويق على أنه مجموعة من الأنشطة اللازمة لتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلي المستهلك أو المستخدم^(١) وعلي الرغم من أهمية هذا التعريف فإنه محدود، وذلك لأن النشاط التسويقي لا يقتصر فقط توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلي المستهلك، ولكنه يبدأ قبل عملية إنتاج هذه السلع والخدمات وذلك من خلال دراسة الأسواق، والتعرف علي رغبات ومتطلبات المستهلك، ومن ثم تحديد مواصفات سعر البيع

1- R.Ayhanyilmaz (2005). Using of Marketing Communication for Distance Education Institutions, Turkish Online Journal of Distance Education, Vol. 6, No. 2, P. 1.

بالنسبة للمنتج النهائي، وطرق توزيعه وأساليبه الترويج والإعلان.....إلي غير ذلك، كما يستمر إلي ما بعد البيع للتعرف علي رد فعل المستفيدين نحو السلع أو الخدمة المقدمة (١)
مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

يعد مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة التداول في الأدبيات الإدارية ويعود الفضل في استخدام هذا المصطلح إلي كل من (Chan Kim and Renee Mauborgne) للإشارة إلي الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة. (٢) كاستراتيجية تركز علي الصناعات التي لم تخرج بعد إلي حيز الوجود، التي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة في السوق. (٣) في حين يعدها البعض آلية تضمن التحرر او التخلص من حالة المنافسة القائمة وصولا إلي بناء استراتيجية غير تنافسية. (٤) كما وينظر إلي هذه الاستراتيجية علي أنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة من السوق جديدة غير مطروقة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو.

الاطار النظري

أولاً: نشأة استراتيجية المحيط الأزرق:

تعد استراتيجية المحيط الأزرق نظرية جديدة قام بتطويرها كيم وموبورن في عام (٢٠٠٥) تحت مظلة المنظومة الفكرية الجديدة المتمثلة في منظور إعادة البناء في الإستراتيجية، حيث أمضيا ما يقارب العشرين عاما في دراسة ما يزيد عن (٣٠٠) شركة في حوالي (٣٠) صناعة، بهدف التوصل إلي نمط استراتيجي يقود الشركات إلي الابتعاد عن أسواق المنافسة الشديدة، وابتكار قيمة للزبائن وللمؤسسات والشركات معا بهدف النمو وتحقيق أهداف المؤسسات. (٥)
ويعد مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات حديثة التداول في الادبيات الإدارية، للإشارة إلي الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المؤسسات المنافسة، كاستراتيجية تركز علي

١ - شيماء صابر عبدالكريم منصور، وجيهان عبدالمنعم رجب، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي عملاء شركات المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٤، ٢١٣ - ٢٢٩، (٢٠١٦).

2 - Startle , Hart , L , 1997 , " Beyond greening : Strategies' for a sustain able World", Harvard business review , January – February.

٣ - كيم ، شان ورينيه موبورن : إستراتيجية المحيط الأزرق ، ترجمة جانبوت حافظ ؟، دار الفكر للنشر – دمشق ٢٠٠٦م، ص ٣٣+٨٦.

2-. How to create an order - winning the market " Harvard Business Review .vol.2.no.13. Michael , porter , 1996 "

Kim, W, Chan, Mauborgne.Renee(2005)," Blue ocean strategy, How to create uncontested market space - and make the competition irrelevant", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA,p.18

الصناعات والمنتجات التي لم تخرج بعد إلي حيز الوجود، والتي تمثل الفراغ أو المناطق المجهولة في السوق.^(١)

وهناك من يري بأن انبثاق معظم هذه المحيطات ناجم عن الأسواق الحالية القائمة وما تحتويه من أعمال معروفة وصناعات ومنتجات سائدة، وقوانين المنافسة التي تركز بالأساس علي قدرة المؤسسة في مواجهة المنافسة، والوصول إلي المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من منافسيها.^(٢)

مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

ابتكر (Kim & Mauborgne, 2005) استراتيجية جديدة أسموها "استراتيجية المحيط الأزرق". وقد قاموا بتقسيم سوق العمل لجزئين هما المحيطات الزرقاء والحمراء. فالمحيطات الحمراء هي أسواق العمل الموجوده فعلياً وذات المساحات السوقية المعروفة والمحددة. وعلي الجانب الآخر، نجد ان المحيطات الزرقاء تمثل اسواق العمل افتراضيه غير موجوده فعلياً وذات مساحات مجهولة. فالمؤسسات التي تطور استراتيجية المحيط الأزرق تحلل سوق العمل وتبتكر بدورها متطلبات جديدة ومنتج وخدمه تلائم الطلب.

وتعتبر استراتيجية المحيط الأزرق من الإستراتيجيات الحديثة التي ظهرت مؤخراً وهي نتيجة لتطور عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد حيث تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال النظريات والأراء التي أثري بها كتاب الإدارة في جامعة هارفارد علي يد البروفسور (تشان كيم ومساعدته رينيه مابورجون) الذين توصلوا لتلك الاستراتيجية بعد دراسة مستفيضة لعدد ٣٠ مؤسسة مستمرة في العمل لأكثر من مائة عام والمقارنة بين تلك المؤسسات ذات المجالات المختلفة ، وعلي الرغم من أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيداً وراء حدود الصناعة الموجودة حالياً، فإن معظمها انبثق من ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة،^(٣) لذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق هي استراتيجية عمل تحفز علي خلق فضاء جديد لسوق بدلا من التنافس في الصناعات الموجودة. ومن خلال ماسبق يمكن تعريف استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها " عملية تسويقية غيرمألوفة تعمل علي إنشاء أسواق جديدة غير معروفة لدي المنافسين أو الجمهور وذلك من خلال ابتكار القيمة".

الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر

لقد قسم الباحثان كيم وموبورن عالم الأسواق إلي جزأين:

١ - - كيم،شان ورينيه موبورن (٢٠٠٦)، " استراتيجية المحيط الأزرق"، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر للنشر، دمشق، ص ٢٢.

٢ - - عبود نجم : إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٣، ص ١٦.

٣ - - علاء طالب، وزينب البناء، (٢٠١٢)، مرجع سابق

المحيطات الحمراء: تمثل الصناعات القائمة، حيث تكون المنافسة قوية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومعروفة من قبل جميع المنافسين، كما تسعى للحصول علي أعلى نسبة من الطلب الحالي في السوق الحالي، ولكن مع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع شرسة والمنافسة قوية ويخرج منافسون كثيرون من السوق.

المحيطات الزرقاء: هي الأسواق البكروالأسواق التي لا يوجد فيها منافسة قوية والتي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر " لون المنافسة الدموية" هي تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم، وفي هذه الأسواق المكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى.

إيجاد المحيطات الزرقاء

إن أهم ما يتصف به الاقتصاد العالمي هو زيادة حد الصراع التنافسي ومدى تأثيره علي استراتيجيات الأعمال وهذا الاتجاه الذي ساد في القرن العشرين لافي طريقه للزوال مع تزايد دموية المحيطات الحمراء حيث ستحتاج الإدارة إلي الإهتمام أكثر بالبحث عن المحيطات الزرقاء من خلال خلق مساحات جديدة من السوق والأداء العالي المستديم من خلال التحرك الاستراتيجي.^(١)

ولإيجاد المحيط الأزرق يوجد مدخلين (٢)

١- **المدخل الأول:** خلق صناعات جديدة تماما علي الرغم من أنه لايراعي متطلبات المجتمع، إلا أنه مدخل فاعل ومنتج مثال ذلك شركة Google، والتي جذبت لها الملايين من خلال الاستفادة من الخدمات التي تقدمها.

٢- **المدخل الثاني:** خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حاليا، فالعديد من المؤسسات تمارس نشاطات متعكسة من أجل دعم الكفاءة الداخلية أو مراقبة المنافسين وكيفية دخولهم للسوق وهي نشاطات خارجية.

وعلي الرغم من ذلك فإن استراتيجية المحيط الأزرق تجلب بعض المحددات معها منها ما هو إدراكي والذي يتمثل بأن كثير من المؤسسات تسد الطريق علي الإبداع من خلال الارتكاز علي العلامات التجارية مثل شركات IBM - Pepsi - Coca Cola فهي تعتمد علي علامتها التجارية في تسويق المنتجات الجديدة أو خلق أسواق جديدة لها، أما المحدد الآخر فهو تنظيمي والذي يتمثل في تغير بيئة العمل والسياسات والاجراءات الداخلية والعمليات وبالتالي يتطلب ذلك نوع من التغيير والذي سيقابل

١ - علاء طالب، وزينب البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٥٢.

٢ - Mills, R. J., & Fadel, K. J. (2012). E-Learning as a career path in information systems curricula: A blue ocean opportunity. American Journal of Business Education, 5(2), 103-114.

بالمقاومة، كذلك التغيرات الاقتصادية التي تجبر الكثير من المنظمات أن تكون أكثر كفاءة في تقليل التكلفة مما يشكل محددًا إضافيًا لاستراتيجية المحيط الأزرق.

المحيطات الزرقاء والحمراء :

تمثل المحيطات الحمراء الأسواق المألوفة والمعروفة التي تشبعت بالسلع والخدمات حيث تطرح المؤسسات منتجاتها وتزدحم الأسواق بها ويكون الصراع التنافسي علي أوجه، حيث تكون تلك الصناعات معلومة ومقبولة، ويرى كيم (KIM,2015) أن الاستراتيجيات التي تتحدد من خلال مستوى الطلب وتوفر الموارد تسمى المحيط الأحمر والتي تمثل الأماكن الموجودة أصلاً.(^١)

كما أن المخطط الاستراتيجي ضمن استراتيجية المحيط الأحمر يعتمد علي منافسة السوق إذ أن المؤسسات تناضل من أجل الحفاظ علي حصتها السوقية في الأسواق التقليدية وتسعي لتنفيذ استراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة حيث تستخدم استراتيجيات دفاعية في سوق تنافسي محدود لتحافظ علي نفسها في البيئة الدموية، فأغلب الصناعات اليوم تتطوي تحت استراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد علي مهارات معينة من خلال (تميز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة)، أما المحيطات الزرقاء فهي تمثل الصناعات التي لم يتم اكتشافها بعد أو مناطق السوق النائية البكر التي يصل إليها المنافسون ولم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية) والتي تشير للمحيط الأحمر.(^٢)

أما المخطط الاستراتيجي للمحيط الأزرق فإنه يعمل علي خلق بيئات جديدة لإعادة تعريف المنتجات أو الخدمات حيث تكون طبيعة المنافسة أمرا غير مطروح ويكون السعي للحصول علي استراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد، حيث إن خصائص استراتيجيات المحيط الأزرق تكون مشابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن أسواق ومنتجات جديدة، ولا أحد ينكر الخطورة التي تعتبرها منظمات الأعمال عند الدخول لأسواق جديدة أو السعي لخلق طلب جديد لذلك فهي تفضل البقاء في المحيط الأحمر لأنها معلومة ومعروفة لدي تلك الشركات حيث يكون هناك عائد علي الاستثمار معلوم ومحدد وهذا ما شكل المحيط الأحمر الكبير.(^٣)

الإبداع واستراتيجية المحيط الأزرق

1 - Kim, C.& Mauborgne, R,(2015), Blue Ocean Strategy , Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.

٢ - محمد أحمد: استراتيجية المحيط الأزرق بدلا من الأحمر، سوريا، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ١٠.

٣ - طارق ثابت : العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشاريع الريادية ضمن برنامج "مبادرون" (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦.

يكمُن الإبداع في أنه عملية أساسية لتكوين استراتيجية المحيط الأزرق أو هو أساس لأي عملية تسعى للتميز والتفرد عن غيرها ومن خلال ذلك تحاول المؤسسات اليوم الخروج من المحيط الأحمر إلي المحيط الأزرق من خلال إدخال طرائق جديدة وأفكار لم يتناولها الآخرون، ورغم ذلك فإن المؤسسة التي أصبحت في المحيط الأزرق كانت قد مرت بتجربة السوق الأحمر إلا أنها تبنت شعار الإبداع والإبتكار من أجل الانتقال للصفاء والنقاء في المحيط الأزرق.^(١)

الدعامات الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق :

وهي عبارة عن مجموعة العوامل الرئيسية التي تؤدي لنجاح المؤسسة وتشكل الدعامات الرئيسية لإطلاق استراتيجية المحيط الأزرق والتي ذكرها كيم وموبورن (٢٠١٥) وهي :

أولاً: إتقان اللعبة المستهدفة والتي تتمثل في توقيع وصياغة السيناريوهات المختلفة التي تأخذ بعين الإعتبار كل المنافسين في السوق.

ثانياً: إكمال قوة المنافسين والذي يعبر عن الموقع الذي تبذع فيه المؤسسة كونها مكملًا أساسيًا للمنتجات الرئيسية .

ثالثاً: عرض المطابقة التعاونية والتي تعتبر عاملاً مهماً من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع المنافسين الرئيسيين في السوق.

رابعاً: الحفاظ علي المرونة في صياغة الخطط التسويقية وتصميم المنتج والعمليات الخاصة بالمنتج.^(٢)

ابتكار القيمة : حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق

تتميز المؤسسات الابتكارية عن غيرها من المؤسسات بأنها تكون أسرع من منافسيها في السوق في مواكبة التطور بجميع جوانبه، لذا فإنها تكون حريصة علي الإتيان بكل ما هو جديد سواء علي مستوى تطوير المنتج أو تحسين العوامل التنظيمية للمؤسسة مثل جذب المبتكرين ورعايتهم وتحفيزهم للإبتكار، لذا فإن علي المؤسسات التي تسعى لأن تصبح مبتكرة من خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي مخرجات مرغوبة مثل المنتجات الابتكارية حيث تكون الأفراد والموارد إبداعية داخل تلك المؤسسة ومن الضروري توافر البيئة التي تشجع الإبتكار، وقد أوضح سترينجر أن الإبتكار " هو التوصل إلي كل ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، أي التعامل مع شيء جديد لم يسبق اختياره".^(٣)

أ نموذج ابتكار القيمة في استراتيجية المحيط الأزرق

1 - Daft, Richard,(2001), Organization and Design, 7th ed, New York: Western College.

2 - Kim, C,& Mauborgne, R,(2015), Blue Ocean Strategy , Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.

3 - Stringer, Robert (2000), How to manage Radicals Innovation, California Management Review, 24(4)

يختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة فالأول ينتمي للمحيط الأزرق أما إضافة القيمة فينتمي للمحيط الأحمر من خلال إلحاق منافع إضافية للمنتج أو الخدمة المقدمة في حين لا يتم التركيز علي أسعار المنتجات أو الخدمات المقدمة، أما في استراتيجية المحيط الأزرق فيتم التركيز علي تقليل التكاليف وتوفير خصائص مميزة للمنتج.

ويتكون مفهوم ابتكار القيمة (الابتكار + القيمة) وذلك كما يلي: (١)

القيمة دون ابتكار: تصبح مجرد إضافة للقيمة، وهي تركز علي إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومختلفة.

الابتكار بدون قيمة: إن التكنولوجيا ليست القائد الأساسي في خلق المحيطات الزرقاء، فالمحيط الأزرق هو ليس إبداع التكنولوجيا، لكن المحيطات الزرقاء تأتي من خلق القيمة، فالابتكار بدون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز استعدادات الزبائن لقبوله فيعطيهما ما هو غير مستعدين لشرائه وهو لهذا يفشل. (٢)

صياغة استراتيجية المحيط الأزرق

وتعني صياغة الخطة الأساسية لمنظمة الأعمال والتي تتطلب مهارات عملية وتحليلية بترجمة النظري إلي واقع عملي وميداني مدروس بدقة أي نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي إلي إطار صياغة خطة استراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع. (٣)

ويري ويلن وهانجر أن صياغة الإستراتيجية تعني تطوير خطط طويلة الأمد من أجل الإدارة الفاعلة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة وهي تتضمن تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات التوجيهية. (٤)

ويمكن للمؤسسات القيام بتغييرات فعالة في المنتجات أو في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لأدوات المحيط الأزرق، حيث هناك ستة مبادئ يمكن لكل مؤسسة أن تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات

المبدأ الأول : إعادة بناء حدود السوق

¹ - Białoń, L. (2015). Creating marketing strategies for higher education institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 18(4).

² - Noren, Mans and Wang, Yining, (2010). Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasull ared, Gothenburg Economic and Law.

^٣ - إدريس بني حمدان: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ٥٦.

⁴ - Wheelmen. T, & H, (2008) Strategic management and Businesses Policy: Concepts and Cases. 11th ed, Prentice Hall.

يعد المبدأ الأول في استراتيجية السوق الأزرق وذلك للإنفلات من المنافسة ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق ، ويتم ذلك من خلال النظر إلي ما وراء حدود الصناعة بدلا من البحث ضمن حدود الصناعة حيث يتوجب علي المؤسسات التوجه نحو الصناعات البديلة خارج المجموعة الإستراتيجية للصناعة وخارج مجموعة الزبائن الحاليين وخارج العروض التكميلية سواء أكان في المنتج أم للخدمات المقدمة وخارج الاتجاه الوظيفي أو العاطفي للصناعة أيضا خارج الوقت.(^١)

المبدأ الثاني: التركيز علي الصورة وليس علي الأرقام(٢)

يجب علي المؤسسة التي تسعى لذلك أن تركز علي الصورة العامة كي لا تضيق بين أرقام الإستراتيجيات والتي تؤدي إلي ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات، حيث تتيح الصورة الكلية اكتشاف الفرص المتاحة مما يساعد المؤسسة للنظر لبيئة المنافسة في أعين زبائنها من خلال تطوير الأداء ووفقا لمتطلبات الزبائن، وتتمثل الاستراتيجية بالتركيز علي الأهداف العامة وتحقيق رسالة المؤسسة من خلال مجموعة الأفعال والقرارات التي يسعى المدراء لتحقيقها من خلال تحقيق مستوى متفوق من الأداء.

المبدأ الثالث : الامتداد إلي ما وراء الطلب الحالي:(٣)

يعتبر هذا المبدأ مكونا أساسيا لتحقيق ابتكار القيمة وذلك من خلال أخذ مسارا معاكسا لما عليه الأسواق الحمراء من خلال التركيز علي غير الزبائن الحاليين بدلا من التركيز علي الفروقات بين أذواق المستهلكين.

المبدأ الرابع: السعي للسياق الإستراتيجي الصحيح:

ويتم تطبيق ذلك من خلال ترتيب الاستراتيجيات التي تتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية وفهم الظروف المحيطة بالمؤسسة وهو يساعد المدراء الإستراتيجيين علي وضع القرارات المناسبة والمتوقعة للزبائن، وما يساعد في ذلك إمتلاك المؤسسة للموارد التي تساعد علي تنفيذ استراتيجيتها في المكان والزمان المناسب لتحقيق أهدافها والوصول لمتطلبات الزبائن في كل مرحلة، وتحتاج المؤسسة لبناء استراتيجية المحيط الأزرق ضمن ساق منفعة (الزبون - السعر - الكلفة - والتبني)

المبدأ الخامس : تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات(٤)

^١ - محمد أحمد: استراتيجية المحطات الزرقاء بدلا من البحر الاحمر ، مذكرة التخرج ماجستير تسويق كلية العلوم الاقتصادية ، دفعة ٢٠٠٩-٢٠١٠ ، دمشق ، ص ٦ .

^٢ - Lindič, J., Bavdaž, M., & Kovačič, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. Research policy, 41(5), 928-938

^٣- Mi, J. (2015). Blue ocean strategy. Wiley Encyclopedia of Management, 1-1.

^٤ - محمد أحمد: استراتيجية المحطات الزرقاء بدلا من البحر الاحمر ، مذكرة التخرج ماجستير تسويق كلية العلوم الاقتصادية ، دفعة ٢٠٠٩-٢٠١٠ ، دمشق ، ص ٦ .

يجب علي المؤسسات أن تبذل الجهد الكبير في تجاوز العائق الذي قد ينتج جراء المنافسة الخارجية من خلال ترتيب الأقسام الداخلية وإعادة توزيع الأدوار والمهام من خلال التدريب والمشاركة والتعليم، وذلك للحد من ظهور المشاكل الناجمة عن ظهور المحيط الأزرق.

المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق^(١)

يتمثل مدي النجاح في تشكيل الإستراتيجيات واستغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق ولتحقيق نجاح استراتيجية معينة يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الإرتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر مؤسستك إلي تلك المياه المفتوحة وستصل إلي مينائك المنشودة من النجاح.

تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق:

يعتبر تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا لأن الطريقة العلاجية لترجمة سلسلة الإنجازات علي أرض الواقع هو بمثابة ترجمة لما تم التخطيط له مسبقا، وأي فشل في تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية سوف يتعدها لما بعد ذلك بحيث يطال الإدارة العليا والمؤسسة ككل ومهما كانت الإدارة ناجحة في استخدام أدوات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية المناسبة إلا أن جميع جهودها تؤول للفشل إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، حيث تهتم الصياغة بتحليل العوامل قبل التنفيذ بينما مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبني علي أساس العمليات التشغيلية.^(٢)

بناء تنفيذ الإستراتيجية:

تعتبر عملية تنفيذ الإستراتيجية خطوة مهمة للغاية لنجاح الإستراتيجية الجديدة لأنها تمثل المحك الرئيس لنجاح أو فشل باقي الخطوات، ويصاحب عملية التنفيذ التغيير الجذري أو التغيير الجزئي الكبير الذي سينافي ما اعتاد عليه الموظفين في تنفيذ مهام العمل الروتينية وما اعتادوا عليه لسنوات طويلة، ولكن إذا ما تمت إدارة عملية التغيير بشكل صحيح فإنه يصبح مكسبا لدي المؤسسة.^(٣)

مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق (الإستبعاد - الزيادة - التقليل - الابتكار) :^(٤)

اعتمد كل من علاء طالب وزينب البنا (٢٠١٢) في اختيار مؤشرات المحيط الأزرق بناء علي ورد في الأدبيات وأراء الباحثين الذين اتفقوا علي هذه المؤشرات وتصاغ المؤشرات (الابتكار - الزيادة - التقليل - الاستبعاد)

ويمكن توضيح الخيارات الاستراتيجية للمصنوفة كما يلي^(١)

١ - نفس المرجع: ص ٧.

٢ - علاء طالب، وزينب البنا: مرجع سابق، ص ٩٥.

٣ - علي مسلم، وعلي عمر: قراءات في علم وتصميم منظمات الأعمال، ط١، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ٥٢.

٤ - علاء طالب وزينب البنا: مرجع سابق، ص ٣٢.

١. الاستبعاد (Eliminated): تسعى المؤسسات إلى استبعاد أو إخفاء بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات دون التأثير على مستويات حجم المبيعات والجودة، لذلك يمكن النظر إليه على أنه استبعاد لبعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل ولا تقدم أي منفعة للمؤسسة من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح وتقليل التكاليف وحجم الاستثمار بما يحقق تقدم المنظمة وتميزها عن منافسيها مع ضرورة امتلاكها لكشوف كاملة لكل من الموارد والأعمال.
 ٢. التقليل (Reduced): ويعني تقليص أو تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة كأن تقلل من جميع التطبيقات المضرة بالبيئة بشقيها الداخلي والخارجي من أجل تمييز المنظمة عن منافسيها.
 ٣. الزيادة (Raised): ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نمواً سريعاً عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وبما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المتحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على شهرتها وسمعتها محلياً ودولياً، مما يمكنها ذلك من جذب زبائن جدد وإداريين ذوي كفاءة عالية للعمل فيها.
 ٤. الابتكار (Innovation): يعد إحدى الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة، ويعني قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد بإضافة قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. ويعني ذلك تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة.
- وبذلك تسعى المؤسسة العاملة وفق استراتيجية السوق الأزرق أن تبتكر أعمالاً ومنتجات جديدة وكذلك إيجاد بيئة عمل مبتكرة وأساليب إنتاج وتسويق مبتكرة، حيث قدم كيم ومابورغان نموذج ابتكار القيمة أو ما يسمى بالنموذج الاستراتيجي والذي اقترحا فيه الباحثان بأن تقديم القيمة دون ابتكار تصبح مجرد إضافة، أما الابتكار دون قيمة يصبح كتكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق والذي قد يتجاوز استعدادات وتوقعات الزبائن فيعطيه شيء غير مستعدين لقبوله أو لشراؤه .

وسوف نوضح فيما يلي نموذج نجاح تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المجال التربوي

حالة المدرسة الخضراء :

١ - علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، عمان، دار الحامد، ٢٠١٢، ص ١٢٤.

حركة المدارس الخضراء هي حركة عالمية، حيث انتشرت برامج المدارس الخضراء في جميع أنحاء العالم مزودة المدارس بموارد وشبكات قيمة لمساعدتها في تحقيق الأهداف البيئية. حيث يعمل برنامج المدارس البيئية الدولي حالياً في ٥٠ بلداً و يتضمن ٣٧٠٠٠ مدرسة ، ٩.٥ مليون طالب، و ٦٠٠٠٠٠ معلم. والميزة الرئيسية التي توحد حركة المدارس الخضراء أنها ذات نهج شمولي . فالمدارس التي تسعى إلى أن تصبح خضراء يمكن أن تتخذ إجراءات في ثلاثة مجالات رئيسية هي^(١)

١. مبنى المدرسة ٢. أسس المدرسة ٣. المنهج

وتسعى فكرة المدارس الخضراء إلى تحويل المؤسسات التعليمية إلى ما يشبه المحميات البيئية، بما يجعلها تتوافق مع الكثير من التوصيات التي نصت عليها الاتفاقات الدولية، خصوصاً اتفاق كيوتو الخاص بالحد من انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وإيجاد وازع بيئي في ضمير التلاميذ والعمل على تعميقه وتنميته وتعوديدهم على احترام الكوكب الذي يعيشون على سطحه وتوعيتهم وتبصيرهم بما ينبغي عليهم القيام به تجاه هذا الكوكب، وتنمية روح المسؤولية فيهم وتوظيف حماسهم الطبيعي تجاه قضايا البيئة بما يجعل لهم دوراً رائداً في توجيه وحث باقي فئات المجتمع على المشاركة في حل مشكلات بيئتهم ومجتمعهم.

ولا يقتصر دور المدارس الخضراء على مجرد توعية التلاميذ بقضايا ومشكلات البيئة وسبل التعامل معها، أو تنمية مهاراتهم البيئية، ولكنها بمثابة محاولة لخلق نموذج مصغر لما ينبغي أن يكون عليه المجتمع بأسره ، بل تتيح المدرسة الفرصة للتلميذ أن يشارك بفاعلية في أنشطة حقيقية داخل المدرسة، تعزز قيمة المشاركة والإسهام الفعلي في حل المشكلات ويربي مجموعة من العادات السليمة التي تمكنه من نقلها خارج المدرسة ويكون بمثابة نواة لتغيير فعال في المجتمع. بل إن هذه المدرسة تعتبر نفسها أداة تعليمية، فهي بيئة جاذبة للطلاب، تقلل الغياب وتزيد من انتباه الطالب، حيث يتعلم الأطفال عن طريق الأمثلة الحية مما يتيح للطلاب فرصة للإنجاز والتحصيل الأفضل، كما تزيد من صحة المعلم مما يزيد من إنتاجيته.^(٢)

فالمدرسة الخضراء تعتبر أفضل لعملية التعلم، ولعملية التعليم، وللميزانية، وللمجتمع، بل وللوكب أيضاً. ومن يقول أن تكلفة المدرسة الخضراء أكبر من المدارس العادية فهذه خرافة، أما الحقيقة فإن تلك المدارس لا تكلف أكثر من غيرها من المدارس، كما أنه يمكن تحويل المدارس الموجودة بالفعل إلى مدارس خضراء وليس بالضرورة إنشاء مدارس جديدة. كما تشير الدراسات إلى ارتفاع مستوى تحصيل طلاب المدارس الابتدائية بالمدارس الخضراء في الرياضيات والعلوم والفنون واختبارات اللغة مقارنة بالطلاب بالمدارس التقليدية نتيجة لتعرضهم لضوء النهار، والهواء النقي، والتدريب العملي على المناهج

1 - Hoffman, Kate. "Green Schools Programs." *Green Teacher* no. 90 (Fall, 2010): 3-7.

<http://search.proquest.com/docview/808610853?accountid=38235>.

2 - Douglas E. Gordon, H. A. (2010). *Green Schools as High Performance Learning Facilities National Clearinghouse for Educational Facilities*. September: the National Institute of Building Sciences, p.13

التجريبية والخبرات العملية في حديقة المدرسة، كما أنهم يتصرفون بشكل أفضل في الصف ولديهم اتجاهات إيجابية نحو المدرسة.^(١)

ثانياً: التحليل البيئي لجامعة مدينة السادات

أنشئت جامعة مدينة السادات بالقرار الجمهوري رقم ١٨٠ بتاريخ ٢٠١٣/٣/١٢ وهي بهذا تتميز بأنها أحدث جامعة حكومية مصرية كما أنها أول جامعة حكومية تتواجد في مدينة صناعية فضلاً عن أنها وجامعة المنوفية (الجامعة الأم) يعتبرتا أول تجربة لتواجد أكثر من جامعة في محافظة واحدة خارج إطار القاهرة الكبرى، ولهذا الاعتبار الثالث فإن جامعة مدينة السادات وهي ترسم ملامح خطتها الاستراتيجية تضع في الاعتبار:

- ١- ضرورة البدء من حيث انتهى الآخرون .
 - ٢- الحاجة الماسة لإنشاء كليات غير نمطية وتخصصات وبرامج جديدة لمواكبة متطلبات سوق العمل واحتياجات الإقليم.
 - ٣- التكامل مع جامعة المنوفية وعدم تكرار كليات بعينها فيما عدا كليات القطاع الطبي نظراً لحاجة مجتمع مدينة السادات ومحيطها الجغرافي الممتد داخل محافظات المنوفية والبحيرة ومرسي مطروح والسادس من أكتوبر، وذلك في ضوء توجه الدولة للتوسع الأفقي وإنشاء كليات جديدة للحد من مشاكل اغتراب الطلاب.
- وتقع مباني ومنشآت الجامعة في مدينة السادات بمحافظة المنوفية، ولقد كان لإنشاء هذه المدينة إقامة مدينة صناعية حديثة ونشر الصناعات التي تخلق فرص عمل للشباب وفتح آفاق جديدة لأبناء مصر، لتصبح مجتمعا عمرانيا جديدا يركز علي النشاطين الصناعي والزراعي، وتمنح الجامعة درجة البكالوريوس والليسانس ودرجتي الماجستير والدكتوراه بالإضافة إلي دبلوم الدراسات العليا ، وتضم الجامعة ٢٧ وحدة ذات طابع خاص لخدمة العملية التعليمية والبحثية وتقديم الخدمات المجتمعية

رؤية ورسالة جامعة مدينة السادات:^(٢)

الرؤية : جامعة مدينة السادات رائدة دولياً ونموذجاً لإنتاج المعرفة وتطبيقاتها.
الرسالة : تلتزم جامعة مدينة السادات بإعداد خريج يواكب احتياجات سوق العمل محلياً من خلال خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تشجع علي الابتكار والتميز في إطار التطوير المستمر.

الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات

^{1 1} - Why Green Schools? (2014, October 22). Retrieved from Green Schools Initiative: <http://www.greenschools.net>

١- دليل أخلاقيات البحث العلمي: جامعة مدينة السادات، ٢٠١٤، ص ٣.

قرار وفلسفة إعداد الخطة الإستراتيجية: (١)

صدر قرار رئيس الجامعة رقم ٨٠٣ بتاريخ ٨/١٠/٢٠١٤ الخاص بتشكيل لجنة إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة برئاسة الأستاذ الدكتور/ رفاعي إبراهيم رفاعي - نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث والمكون من :

تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة الرؤية الإستراتيجية وكذلك الرسالة والغايات العامة، والأهداف الإستراتيجية ، والسياسات والبرامج والأخلاقيات والقيم .

فلسفة الجامعة:

تتبنى الجامعة فلسفة تقوم علي توجيه كافة الإمكانيات الأكاديمية والإدارية والمالية للتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات وتشمل :

(١) الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بغية الوصول بهم إلي أعلى المستويات من التميز والقدرة علي التنافس في سوق العمل سواء بمرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا.

(٢) إنتاج بحوث ذات جودة عالية بشقيها الأكاديمي والتطبيقي مبنية علي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وقادرة علي حل المشكلات والدفع به في مسارات التقدم والازدهار، وذلك بغية تحقيق رضا المستفيدين والأطراف ذات المصلحة اعتمادا علي الالتزام بالتوجه نحو التحسين والتطوير المستمر، ومشاركة جميع الأطراف داخل وخارج الجامعة لتحقيق التميز في الأداء المبني علي أعلى معايير الجودة، مع الأخذ بنظام التقييم المستمر للأداء الجامعي في كل الجوانب بما يحقق المعايير الأكاديمية والجامعية في سعيها نحو تحقيق الجودة الشاملة تعتمد علي الالتزام بنشر وتعزيز ثقافة الجودة مع العمل علي تحقيق الترابط والتجانس وهي علي النحو التالي :

(١) تطوير الجامعة وفقا للقياسات المرجعية.

(٢) إلتزام إدارة الجامعة وكافة وحداتها برسالة **وغايات وأهداف وقيم الجامعة.**

(٣) **نظام إداري فعال وفق معايير الجودة وأداء متميز للموارد البشرية.**

(٤) **الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر للمنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة بهدف إعداد خريج يواكب سوق العمل المحلي والإقليمي ودعم جودة البحث العلمي في إطار أخلاقي.**

(٥) **السعي الدائم لتحقيق التميز والإبداع والابتكار وتحقيق التميز الفكري الأكاديمي والريادة البحثية.**

(٦) **اتباع منهجية قائمة علي وضع آليات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمجتمع والأخذ بزمام المبادرة.**

(٧) **تحقيق المساواة والعدالة والمرونة خلال تقديم الخدمة وبما يتوافق مع احتياجات وتوقعات المستفيدين**

(٨) **إعلاء القيم والمثل العليا بالجامعة.**

(٩) **المتابعة والمراجعة المستمرة للأداء في ضوء أهداف ومعايير الخطة الاستراتيجية.**

وفيما يلي إشارة مختصرة لمنهجية ومخرجات عمل الفريق في كل مكون من هذه المكونات:

أولاً: التحليل البيئي:

- تحليل البيئة الداخلية لمختلف كليات ومعاهد الجامعة بهدف التعرف علي نقاط القوة والضعف بها.
- تحليل البيئة الخارجية لمختلف كليات ومعاهد الجامعة بهدف التعرف علي الفرص والقيود والتهديدات بها.

- إعداد مصفوفة ملخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (SWOT)

ثانياً: إعداد الرؤية الإستراتيجية:

تم إعداد الرؤية الإستراتيجية للجامعة وفقاً لنتائج التحليل البيئي والمقارنة بين صياغات بديلة مقترحة وفق أسس ومعايير تم الاتفاق لاختيار الصيغة الأكثر ملاءمة.

ثالثاً: إعداد رسالة الجامعة:

تم إعداد رسالة الجامعة وفقاً لنتائج التحليل البيئي وبما يخدم تحقيق الرؤية الإستراتيجية للجامعة.

رابعاً: تحديد الغايات الإستراتيجية:

تم التوصل إلي الغايات الإستراتيجية للجامعة من خلال تحديد المجالات الرئيسية للغايات والتي تم حصرها في :

(١) المقررات الدراسية والأنشطة الطلابية .

(٢) البحوث والدراسات.

(٣) الإمكانيات البشرية والتقنية والمالية.

(٤) علاقات التعاون والتحالف والشراكة مع مؤسسات المجتمع.

(٥) تم التوصل إلي مجموعة من الغايات الإستراتيجية التي تغطي تلك المجالات.

خامساً: تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية:

استناداً علي ما انتهى إليه فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من تحديد وصياغة الغايات تم وضع الأهداف المرتبطة بكل غاية من تلك الغايات.

وسائل النشر للرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية

- إعداد مطبوعات للرؤية والرسالة وتوزيعها علي :
- عمداء الكليات والمعاهد بمجلس الجامعة.
- أعضاء هيئة التدريس من خلال توزيعها في مجالس الأقسام ومجالس الكليات والمعاهد.
- الجهاز الإداري بكافة قطاعاته بالجامعة بتوزيعها علي الإدارات المختلفة وعمل ندوات للتعريف بأهميتها وكيفية تطبيقها.
- المستفيدين من الخدمة من خلال ندوات للتوعية والإعلان عن إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة.
- إصدارات الجامعة من أدلة وكتيبات ومطويات المؤتمرات العلمية.

- الملصقات داخل كليات ومعاهد ومركز ضمان الجودة ووحدات الجامعات المختلفة.
- توزيع أقراص مدمجة تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لكليات ومعاهد وقطاعات الجهاز الإداري بالجامعة.
- رفع الرؤية والرسالة والاهداف الإستراتيجية علي الموقع الخاص بوحدة الجودة علي الشبكة العنكبوتية وكذلك موقع الجامعة.

سادسا : السياسات والبرامج :

تتبنى الجامعة مجموعة من السياسات الموضوعية والبرامج الواضحة كركيزة أساسية لتدعيم قدرتها علي تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك في ضوء تفعيل غايتها وأهدافها الإستراتيجية، واعتمد فريق إعداد الخطة الإستراتيجية علي مجموعة من الخطوات لإعداد السياسات والبرامج المقترحة لتنفيذها، وذلك كما يلي:

- الإستفادة من مخرجات التحليل البيئي للجامعة.
- انعكاس رؤية ورسالة الجامعة علي السياسات والبرامج المقترحة.
- تحليل الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- عقد ورشة عمل لصياغة مسودة للسياسات الخاصة بالجامعة.
- عقد اجتماع للمستفيدين من خارج وداخل الجامعة.
- الاستقرار علي التصور المقترح للسياسات والبرامج الخاصة بالجامعة.

الأخلاقيات والقيم:

مجالات الأخلاقيات والقيم

م	مضمون الأخلاقيات والقيم
١	الأصالة
٢	الابتكار
٣	المبادأة
٤	التعاون
٥	المسؤولية التضامنية
٦	الشفافية
٧	الرقابة الذاتية
٨	الانضباط

	المعتمدة		
٩	الاستجابة العالية	نستجيب للأطراف ذات العلاقة بما يفوق توقعاتها	
١٠	العدالة	نتوخى تحقيق أعلى درجات الإنصاف في كافة معاملتنا	

وضع الإستراتيجيات:

في ضوء ما انتهى إليه فريق إعداد الخطة الإستراتيجية من أهداف رئيسية وفرعية تم وضع الإستراتيجيات الواجب تطبيقها بما يحقق تلك الأهداف وذلك علي النحو التالي:

- تم مراعاة تحقيق التنوع والترابط بين الإستراتيجيات لتشمل كافة أنواع الإستراتيجيات من تعجيل أو تأجيل، وتفرد أو تماثل، وتنوع أو تركيز، وتعاون أو تحالف أو شراكة، وغيرها من أسس تصنيف الإستراتيجيات.

- تم الانتهاء إلي وضع مجموعة متكاملة مع الإستراتيجيات مصنفة حسب الأهداف الفرعية والرئيسية في كل غاية من الغايات العامة للجامعة.

تاسعا : وضع الإطار العام والأدوات الأساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تم تحديد الإطار العام والأدوات الأساسية الوجب تطبيقها عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها، ويشمل ذلك علي ما يلي:

- الهيكل الإداري المسئول عن تفعيل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- أولويات تنفيذ المشاريع.

- البرامج الزمنية التفصيلية للمشاريع

- جداول التدفقات النقدية للمشاريع.

- بيان بالاحتياجات الازمة لتنفيذ المشاريع.

- الموازنات النقدية للمشاريع.

نتائج البحث

من خلال الدراسة النظرية والتحليل الميداني توصل الباحث لعناصر التحليل البيئي والتي يمكن أن تحدد مقومات وآليات الاستراتيجية المقترحة باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق والتي تتمثل فيما يلي:

تحليل البيئة الداخلية

نقاط القوة: تتمتع جامعة مدينة السادات بالعديد من عناصر القوة ومن أهمها:

- دعم قيادات التعليم لدور جامعة مدينة السادات ووجود رغبة صادقة في تقديم كامل الدعم لكليات الجامعة لتحقيق دورها العالمي.

- توافر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المميزين والمتخصصين في تعليم الدارسين إضافة إلى وجود إداريين متميزين يقومون بالأعمال الإدارية وفق المتطلبات التقنية الحديثة.

- توافر بنية تحتية جيدة من مبنى وقاعات دراسة وتجهيزات تساعد الجامعة على أداء مهامها وأعمالها ببسر وسهولة.

نقاط الضعف:

- الضعف العام لبعض محاور القدرة المؤسسية بالجامعة .
- ضعف الجهود المبذولة في التواصل مع المجتمع الخارجي والإعلام للتسويق لخدمات الجامعة محليا وعالميا.
- ضعف اهتمام الجامعة بالجهود التسويقية بشكل عام.
- عدم اشتراك الجامعة في المنتديات العالمية التي يمكن أن تقوم من خلالها بالتسويق لخدماتها وأعمالها.
- ضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وضعف استقلالية الجامعة بشكل عام.
- ضعف توافر التجهيزات التقنية لتناسب ظروف التعلم عن بعد واستراتيجيات التوسع فيه.

تحليل البيئة الخارجية

الفرص المتاحة:

- العلاقات الثقافية التي تعقدها جامعة مدينة السادات مع العديد من الهيئات الرسمية بدول العالم مما يعطي جامعة مدينة السادات الشهرة الكبيرة.
- أعداد الخريجين الذين درسوا بجامعة مدينة السادات ويتعلموا بين جدرانها وخرجوا على بلدانهم ليقوموا بدور السفراء لجامعة مدينة السادات.
- السمعة الطيبة التي تتمتع بها جامعة مدينة السادات والثقة الكبيرة التي يعقدها التربويون حول العالم على جامعة مدينة السادات.

التحديات:

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تؤثر على قدرة جامعة مدينة السادات على التسويق لخدماتها ومن أهمها ما يلي:

- ضعف القدرات المالية لجامعة مدينة السادات في ظل التزايد التطورات الكبيرة في التعليم الجامعي والحاجة إلى تعزيز قدرات الجامعة والارتقاء بها إلى أفضل مستوى ممكن.
- المنافسة الخفية لبعض الجامعات ببعض الدول العربية والتي تملك قدرات كبيرة تجعلها تتفوق على العملية التعليمية وتغدق على الدارسين أيضا.

- التطورات التقنية الكبيرة والدخول فيما يعرف بعصر الثورة الصناعية الرابعة حيث الاعتماد المبالغ فيه على التقنية والذكاء الاصطناعي مما يفرض على مؤسسات التعليم عامة وجامعة مدينة السادات خاصة التجاوب مع التغيرات الكبرى هذه والتوافق معها مما يعني بذل الكثير من الجهد والمال.

إجراءات الاستراتيجية المقترحة

من خلال الدراسة النظرية والتحليل البيئي يمكن تقديم إجراءات الاستراتيجية المقترحة كما يلي:

١- بناء الاتجاه الاستراتيجي الصحيح

- تعمل جامعة مدينة السادات على بناء التوجه الاستراتيجي الصحيح من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة والممارسات ويمكن تمثيلها في الآليات التالية:
- العمل على وضع خطة استراتيجية متكاملة تتسم بالموثوقية والواقعية والمرونة وتركز على الجوانب التنافسية لخدمات الجامعة وأنشطتها.
- وضع رؤية ملهمة ورسالة صادقة تتبنى قيم الجامعة وتعكس دورها العالمي ويساعدها على التكيف مع التغيرات المتلاحقة.
- وضع قيم تعبر عن التنافسية والشفافية والتميز والريادة بحيث تحكم هذه القيم كافة أعمال وأنشطة الجامعة
- وضع أهداف استراتيجية تركز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.
- وضع وتطوير ميثاق عمل يحكم كافة نشاطات وأعمال الجامعة ويحمي حقوق الطلاب والعاملين.
- العمل على تبنى ومراجعة المعايير الأكاديمية بشكل دوري مع تفعيل دور كافة الأطراف أصحاب المصالح.
- العمل على تحقيق رضا الطلاب والعاملين وقياس ذلك دوريا وتضمين الأهداف الاستراتيجية أهداف مخصصة لرفع معدلات رضا أصحاب المصالح.
- العمل بشكل دوري على مراجعة معايير الدراسة بالجامعة للتأكد من قدرتها على تحقيق المخرجات المتوقعة.
- المرونة في التعامل مع البرامج التعليمية وفق نتائج التحليل البيئي الدوري حيث يتم (إضافة - حذف - التوسع - الدمج والتقليص) في البرامج التعليمية بالجامعة حسب احتياجات (المجتمع - سوق العمل - احتياجات الطلاب - إمكانات وامكانيات الجامعة) وبما يحقق الريادة.
- تطوير طرق تقويم الطلاب بشكل مستمر مع الالتزام بالموضوعية والشفافية واستخدام أنظمة الممتحنين الخارجين مع وضع ضوابط الاختبارات والتصحيح.

- العمل على تعزيز الاهتمام بالبحث العلمي بالجامعة بما يخدم كافة جوانب العمل بها مع إمكانية أفراد جانب من جوانب الخطة الاستراتيجية للبحث العلمي.

٢- تحقيق الريادة

لكي تحقق الجامعة موقعا متميزا بين الكليات المنافسة محليا وعالميا من الضروري أن تكون رائدة في مجال عملها ويتحقق ذلك من خلال القيام بما يلي:

- الاهتمام بتطوير الموارد المادية بالجامعة خاصة المدرجات والمعامل وقاعات الأنشطة ومسارح الفنون مع العمل على زيادة خلق المساحات الخضراء والاهتمام بإنشاء الملاعب الخاصة بالجامعة حيث يساعد ذلك في تحقق الميزة التنافسية لها.

- وضع خطة طويلة المدى لتحسين التجهيزات ورفع معدلات التعامل الرقمي في الجامعة من خلال تطوير توفير واستخدام (أجهزة حاسوب - أجهزة عرض - أجهزة تعليمية - ومجارات التغيرات العالمية من حيث الاستفادة بالتحديثات المستمرة مع الاهتمام بالنوعية والجودة في المواصفات.

- العمل على مراجعة ومناقشة مؤشرات التقويم الذاتي للأداء الكلي وكذلك تطوير أدوات التقييم المستخدمة بالجامعة والعمل على استخدام أدوات جديّة مثل بطاقة الأداء المتوازن والتغذية العكسية.

- الاهتمام بمعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس المنتدبين من حيث الكفاءة أولا والالتزام بالموضوعية والشفافية في عمليات الاختيار ثانيا.

- الالتزام بمعايير التقييم الجيد مثل الموضوعية والشمولية والتعدد والأخذ بالمقاييس العالمية عند تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

- الاهتمام بعمليات البحث العلمي ودعم البحوث والدراسات التي تجرى داخل الجامعة لتعزيز قدرتها التنافسية.

- السعي للحصول على الاعتراف الدولي بالوثائق الرسمية التي تصدرها الجامعة والتي تشهد باجتياز الطلاب الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة .

٣- إعادة بناء حدود السوق

إن تفكير الجامعة الجدي في حدود السوق التي يجب ان تطرقها سيساعدها بشكل كبير على التنافس في هذا السوق وجذب قدر جيد من المستفيدين، ولتحقيق ذلك ستعمل الجامعة على:

- الاهتمام بتطوير نظام الجامعة الداخلي والخارجي لمراعاة شروط الاعتراف الدولي بمخرجاتها.

- إعادة النظر في تصميم المناهج والمقررات لتضع في الاعتبار التوجه العالمي ، احتياجات سوق العمل، قدرات الطلاب، موارد الجامعة .

- التركيز على تنمية القدرات الفكرية للدراسين والتركيز على مهارات التفكير الناقد والتفكير الابتكاري والابداعي، وذلك من خلال الاعتماد على تنفيذ البرامج العلمية الجيدة والاعتماد على نظام المشروعات التعليمية.
 - العمل على توثيق البرامج التعليمية بالجامعة بحيث يخصص لكل برنامج وثيقة تتضمن استراتيجيات التعلم والمعايير القياسية والمخرجات التعليمية وأساليب تصميم المادة وطرق التدريس الوسائط المستخدمة وأساليب التقويم.
 - الاستفادة من نقاط الجامعة المتوفرة والعمل على تنويع النظام التعليمي من حيث الاعتماد على الطالب - المعلم - المادة- حل المشكلات مع الالتزام بالتكامل والتوجه العالمي.
 - الالتزام بالمعايير العالمية في تقديم الخدمات التعليمية والإدارية للطلاب سواء في نسب الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس أو نسب الإداريين إلى الطلاب.
 - التحلل من إلزامية الكتاب الجامعي والعمل على تنويع مصادر التعلم أمام الطلاب وإتاحة قدر كبير من الحرية في هذا الصدد.
 - الاهتمام بالاستماع إلى شكاوى الطلاب والعاملين وإيجاد نظام للتغذية الراجعة حيث يستقبل هذه الشكاوى ويعمل على حلها بشكل جذري وبطرق تناسب المستفيدين.
- ٤- التركيز على الصورة الجامعة**
- تعتبر الصورة الجامعة للمؤسسة عن نظرة المستفيدين لها فكلما كانت متميزة كلما كانت نظرة المستفيدين لها إيجابية لذلك تعمل الجامعة على:
- الاهتمام بعمليات النظافة والصيانة لكافة المنشآت التي تضمها الجامعة والأخذ بنظام جيد للحماية من المخاطر.
 - العمل بشكل مستمر على تقييم الأداء المؤسسي من خلال أساليب وأدوات تراعي طبيعة الجامعة وأهدافها التي ترغب في تحقيقها.
 - الاهتمام بابتكار أساليب جديدة لجذب الطلاب المتميزين من مختلف دول العالم .
 - مراجعة سياسة القبول بشكل مستمر للتوافق مع التغيرات المحلية والعالمية ومراعاة قواعد التنافسية ومراعاة ظروف الطلاب المتوقعين.
 - التركيز على جودة الخدمات المقدمة بالجامعة خاصة لبعض الفئات مثل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والعمل على مراعاة ظروف هذه الفئات وتقديم خدمات وتسهيلات استثنائية لمثل هذه الفئات.
 - ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمات غير التعليمية للطلاب مثل خدمات النقل وخدمات الترفيه والسياحة.

- تعتمد الجامعة ميثاق شرف أخلاقي يضبط كافة التعاملات والممارسات التي تتم بها، مع العمل على توفير مطبوعات ورقية ونسخ إلكترونية لكل ما يخص الطلاب والعاملين بالجامعة .
- الاهتمام بعقد مؤتمر دولي سنوي يشارك فيه شخصيات عامة من الدول التي تقدر طلابها للجامعة إضافة إلى إشراك الخريجين المتميزين لاستدامة صلة الجامعة بخريجائها.
- الاعتماد على أفضل العناصر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين والعمل على تأهيلهم وتطويرهم بشكل مستمر .
- الالتزام بمعايير الأداء المالي النظيف والمستدام من حيث توفير الموارد المالية وآليات إنفاقها وكذلك آليات توزيعها على أبواب الإنفاق مع التركيز على الأنشطة الحرجة مثل أنشطة البحث العلمي.
- تطوير قواعد القبول بالدراسات العليا مع الالتزام بمبادئ الشفافية والعدالة والموضوعية ومراعاة التعددية الثقافية بل ودعمها.

٥- الامتداد أبعد من الطلب الحالي

- يجب أن يكون للجامعة نظرة بعيدة المدى من خلال محاولة التفكير في الطلاب غير المتوقع التحاقهم بالجامعة ، بمعنى محاولة السعي لجذب طلاب جدد لا يتوقع التحاقهم بالجامعة ، ولذلك ستعمل الجامعة على:
- الاهتمام بنظام خدمة العملاء من حيث إيجاد نظام متميز للاستجابة إلى احتياجات العملاء والاستجابة على استفساراتهم والرد على شكواهم.
 - دراسة احتياجات العالم ووضع خطة طموحة ليكون للجامعة دور بارز في تلبية هذه الاحتياجات سواء من خلال التدريس او البحث العلمي أو الأنشطة المساندة.
 - الاهتمام بممارسات المسؤولية المجتمعية حيث يجب أن يكون للكلية خطة لمسئوليتها المجتمعية على المستوى المحلي والعالمي وتقوم بإصدار تقارير دورية توضح جهوده في هذا المجال ومستهدفاتها المستقبلية.
 - تعزيز الشراكة المجتمعية مع كافة الأطراف الخارجية والاستفادة من جهود الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 - الاهتمام بقياس الأثر المجتمعي للكلية سواء على المستوى المحلي او القومي او العالمي مع استخدام أساليب علمية وموثوقة لقياس هذا الأثر بشكل دوري ونشر نتائج هذا القياس.
 - توفير نظام متكامل للإرشاد الأكاديمي بالجامعة بما يلبي احتياجات وتطلعات الطلاب.

- التوجه بخدمات استثنائية للطلاب المتفوقين بما يضمن زيادة تفوقهم والاستفادة من قدراتهم الابتكارية بالشكل الذي يسوق لسمعة الجامعة .
 - مراعاة ظروف واحتياجات الطلاب المتعثرين والعمل على إيجاد برامج مساعدة لمنعهم من التسرب او الرسوب.
 - التقييم الشامل والمستمر لكافة عناصر الفعالية التعليمية بالجامعة .
- ٦ - ابتكار القيمة**

تعمل الجامعة على ابتكار وإضافة قيمة جديدة لتحسين وضعها التنافسي ولذلك ستعمل على:

- التركيز على الأساليب الإبداعية في عمليات التسويق لخدمات الجامعة حيث تراعي السياسة التعليمية بالجامعة عمليات الجودة والتسويق.
- الاهتمام بتوثيق آليات تقديم الخدمات التعليمية في الخطط التنفيذية وكذلك الخطط التشغيلية ووثائق المشروعات مع التركيز على تقليل التكاليف والحفاظ على الجودة.
- الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي بالجامعة ليراعي طبيعة عمل الجامعة حيث ينبغي ان يتوافر فيه قدر ملائم من المرونة، مع الاهتمام بالأخذ بالمبادئ الإدارية الحديثة وعمليات التفويض والتمكين، والتدوير والإثراء الوظيفي.
- تأسيس وحدة التسويق من خلال تمثيل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وممثلين عن مجلس الجامعة وممثلي بعض السفارات والهيئات العالمية.
- التحديث المستمر لخبرات الجامعة فيما يتعلق بمعايير التسويق الابتكاري للخدمات التعليمية.
- تمثيل الهيئات العلمية وممثلين عن سفارات بعض الدول في مجلس الجامعة .
- مراعاة التعددية الثقافية لدى الطلاب عند تنفيذ الأنشطة التعليمية وغير التعليمية.
- الاهتمام ببرامج التنمية المهنية لكافة العاملين بالجامعة ، مع توفير بيئة عمل مناسبة.

معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها

يتوقع ان تواجه الاستراتيجية المقترحة عند تنفيذها مجموعة من المعوقات التي يجب التعامل معها لتتمكن الاستراتيجية المقترحة من تحقيق أهدافها ويمكن تناول هذه المعوقات وسبل التغلب عليها كما يلي:

- المعوقات البشرية:

قد تواجه الجامعة صعوبة كبيرة في تنفيذ مقترحات وتوجهات الاستراتيجية المقترحة نظرا للحاجة الكبيرة إلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ محتويات الاستراتيجية المقترحة، إضافة إلى ضعف توافر الوقت

الكافي للكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نظرا لانشغالهم بالمهام الروتينية المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي.

- نقص الموارد المالية:

على الرغم من الدعم الذي تحظى به الجامعة فإنه قد تواجه صعوبات في توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية فالتسويق عملية مكلفة تحتاج إلى الكثير من الموارد،

مشكلات التشريعات والقوانين

قد تواجه الجامعة صعوبات في تطبيق بعض مبادرات الاستراتيجية المقترحة كونها تحتاج إلى موافقات قانونية والكثير من الإجراءات أو أنها أحيانا لا يوجد لها ما يدعمها قانونيا مثل ضعف الاستقلالية المالية والإدارية للجامعة وهذا يحتاج إلى جهد طويل المدى لتطوير لوائح الجامعة ومحاولة طلب الدعم لتعزيز استقلالية الجامعة .

- مشكلات البنية التحتية

تواجه الجامعة العديد من الصعوبات أهمها عدم امتلاكها مبنى مستقل ومجهز ولتعزيز تنافسية الجامعة ستحتاج إلى مبني مستقل و بعض التجهيزات الأخرى مثل الملاعب الرياضية المستقلة وقاعات ومسارح الفنون وغيرها من التجهيزات اللازمة

المراجع

- ١- إدريس بني حمدان: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
- ٢ - أميمه عبد القادر أحمد الحسيني : دور الجامعة في خدمة المجتمع دراسة مطبقة على جامعة المنيا ومجتمع المنيا المحلي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنيا، ٢٠٠١
- ٣ - إيمان محفوظ مصطفى: متطلبات تطوير أداء جامعة مدينة السادات في ضوء مدخل إدارة التميز، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، ٢٠١٩م
- ٤- إيهاب السيد أحمد محمد: دور بعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في خدمة المجتمع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٢
- ٥- جامعة مدينة السادات دليل أخلاقيات البحث العلمي: ، ٢٠١٤،
- ٧- جبل حامد علي حسن: إدارة مشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة في جامعة طنطا ، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة طنطا،

- ٨- سعيد طه محمود، السيد محمد ناس: **قضايا في التعليم العالي والجامعي**، دراسات تربوية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣م، ص ٢٥٩.
- ٩- السيد الحضري أحمد: **تصميم إستراتيجية تسويقية للاستفادة من البحوث العلمية بجمهورية مصر العربية**، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، سوهاج، ١٩٩٨م
- ١٠- شيماء صابر عبدالكريم منصور، وجيهان عبدالمنعم رجب، **دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركات المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٤ ، (٢٠١٦).**
- ١٢- عبود نجم : **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٣،
- ١٣- علاء فرحان طالب وزينب مكي البناء: **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر**، عمان، دار الحامد، ٢٠١٢.
- ١٤- علي مسلم، وعلي عمر: **قراءات في علم وتصميم منظمات الأعمال**، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٧
- ١٥- كوتلر فليب : **كوتلر يتحدث عن التسويق** ، ترجمة مازن نقاع ، منشورات دار علاء الدين ، دمشق – سوريا ، ٢٠٠٤م
- ١٦- كيم ، شان ورينييه موبورن : **إستراتيجية المحيط الأزرق** ، ترجمة جانبوت حافظ ؟، دار الفكر للنشر – دمشق، ٢٠٠٦
- ١٧- المجلس الأعلى للجامعات، كلمة السيد الأستاذ الدكتور / كمال الجنزوري رئيس مجلس الوزراء، في **افتتاح المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية --١٨-١٩ مارس، ١٩٩٨ - القاهرة**
- المراجع الأجنبية

- 18- AGlossary of Marketing Terms: **Marketing Definition, Committee of Definitions**, American Marketing Association, Chicago,1960,
- 19- Białoń, L. (2015). Creating marketing strategies for higher education institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 18(4).
- 20- Daft, Richard,(2001), *Organization and Design*, 7th ed, New York: Western College.

- 21- Hill, I, & Jones G. (2008), *Strategic Management: An Integrated Approach*, 8th ed, New York:
- 22-How to create an order - winning the market " *Harvard Business Review* .vol.2.no.13. Michael , porter , 1996
- 23-Kabukin, D. (2014). *Reviewing the Blue Ocean Strategy. Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable?* (Master's thesis, University of Twente).
- 24-Kim, W, Chan, Mauborgne.Renee(2005)," *Blue ocean strategy, How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA,p.18
- 25-Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Harvard business review Press.
- 26-Kim, C,& Mauborgne, R,(2015), *Blue Ocean Strategy* , Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.
- 27-Lindsay Baker&Harvey Bernstein 27 february, 2012 .(*The Impact of School Buildings on Student Health and Performance* .McGraw Hill Research Foundation: www.mcgraw-hillresearchfoundation.org
- 28-Landahy, J (2006), *Navigating the open joura Ocean*, prentice- Hall.
- 29-Mills, R. J., & Fadel, K. J. (2012). *E-Learning as a career path in information systems curricula: A blue ocean opportunity.* *American Journal of Business Education*, 5(2), 103-114.
- 30-Noren, Mans and Wang, Yining, (2010). *Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasull ared, Gothenburg Economic and Law.*
- 31-oren, Mans and Wang, Yining, (2010). *Mapping the Business Strategy : A strategic management analysis – case study of Gekasull ared, Gothenburg Economic and Law.*
- 32-Startle , Hart , L , 1997 , " **Beyond greening : Strategies' for a sustain able World"**, **Harvard business review** , January – February.
- 33-Stringer, Robert (2000), *How to manage Radicals Innovation*, California Management Review, 24(4)
- 34-Wheelmen. T, & H, (2008) *Strategic management and Businesses Policy: Concepts and Cases.* 11th ed, Prentice Hall.